

« Point de Vente Digital/Digital au Point de Vente »

Association des Professionnels du Luxe – 10 avril 2015

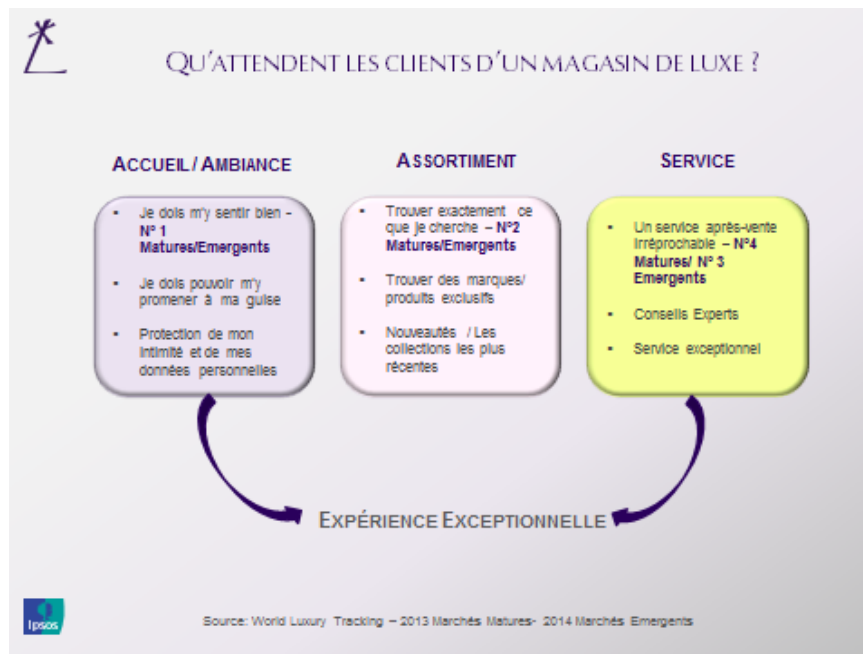
Comment penser les boutiques de Luxe aujourd'hui ?

Intervenants : Monsieur **Philippe Nobile** - DG - Javelin Group France
Monsieur **Christophe Pradère** - Fondateur et Président - BETC Design
Monsieur **Eric Carlson** - Architecte et Fondateur - CARBONDALE
Monsieur **Henri Danzin** - Co-Fondateur - Oyez

INTRODUCTION

Catherine Jubin – Association des Professionnels du Luxe

De nombreux événements sont organisés autour de la question du digital au point de vente ou du point de vente digital, ce qui ne recouvre pas tout à fait les mêmes réalités mais ces questions semblent être au cœur des préoccupations des marques. La question centrale reste de savoir ce que recherche le client en franchissant les portes d'un magasin de luxe. Les données du World Luxury Tracking (Observatoire Association des Professionnels du Luxe/IPSOS sur 13 marchés dans le monde), montrent que trois types d'attentes principales ressortent. Elles concernent l'accueil/ambiance, l'assortiment et le service. Ces trois éléments constituent le point central de l'expérience client.



Donc la question qui était posée lors de la matinée du 10 avril était : le digital peut-il et doit-il changer la stratégie retail et la conception des points de vente afin de rendre l'expérience client encore plus exceptionnelle ?

I - LE DIGITAL : ELEMENT STRATEGIQUE POUR LE LUXE

Philippe Nobile— DG — Javelin Group France

Philippe Nobile commence par préciser que sa présentation concerne ce qu'il nomme les produits de consommation de luxe, et non pas les segments les plus inaccessibles du luxe, ne répondant pas à la même logique. Il présente les résultats d'une étude réalisée par Javelin Group aux Etats-Unis et en France, sur 14 marques de luxe (étude quantitative et focus groupes). Ces résultats indiquent, comme toujours dans toutes les études effectuées par Javelin, que l'expérience client est le premier levier de recrutement et de fidélisation des clients, tout comme celui de la *brand equity*.

D'une façon générale, on constate une forte baisse du trafic en magasin, qu'il s'agisse de grands magasins ou de magasins de marque (50% des consommateurs français fréquentent moins les magasins, et la baisse du trafic aux Etats-Unis est d'environ 5%). De plus, l'opinion sur l'expérience en magasin est généralement assez négative : 65% des clients considèrent que l'expérience client qu'ils ont vécu dans une boutique de luxe est moyenne ou pauvre, pour Philippe Nobile. La marque qui délivre l'une des meilleures expériences client est Apple (qui n'est pas exempte de déboires parfois, mais les marques de luxe sont très loin de ce standard). De plus, l'impact du digital sur la perception de l'expérience et sur l'achat, est énorme. Les mesures faites par Javelin Group donnent des chiffres entre 20 et 69%. En moyenne 40 à 45% des clients estiment que s'ils n'étaient pas allés sur le web avant de se rendre sur le point de vente, ils n'auraient rien acheté. Le digital joue donc un rôle clé, c'est pourquoi il serait étrange que le point de vente soit déconnecté, surtout pour le luxe qui s'adresse à une clientèle internationale très attachée aux outils technologiques, comme le smartphone.

Philippe Nobile identifie les principales demandes du client par rapport au magasin de luxe (au nombre de sept) : « le magasin se souvient de mon dernier passage et achat » (pour 87% des clients), « le point de contact avec la marque peut se faire partout » (82%), « une meilleure expérience et un meilleur service client on-line » (78%), « se faire livrer un article à la maison disponible dans un autre magasin ou on-line » (75%), « vérifier la disponibilité d'un produit » (74%), « des procédures de paiements rapides » (62%), « un accès à la personnalisation en ligne et dans le magasin » (41%)... Pour traiter toutes ces demandes, le digital au point de vente est devenu incontournable.

Pour le luxe les trois éléments clés contribuant à la réussite d'une entreprise sont : la *brand equity*, l'offre, et l'expérience client. En général, les marques de luxe jouissent d'une bonne *brand equity*, même si elles sont de plus en plus concurrencées par de nouveaux créateurs. Concernant l'offre, elles bénéficient d'un savoir-faire, mais qui est de moins en moins exclusif car de plus en plus partagé (problèmes liés à l'externalisation de la production, contrefaçons ...). Elles souffrent également de codes qui sont de moins en moins clairs. Et finalement, sur la partie expérience client, si le parc de magasins est généralement de bonne qualité, comme la

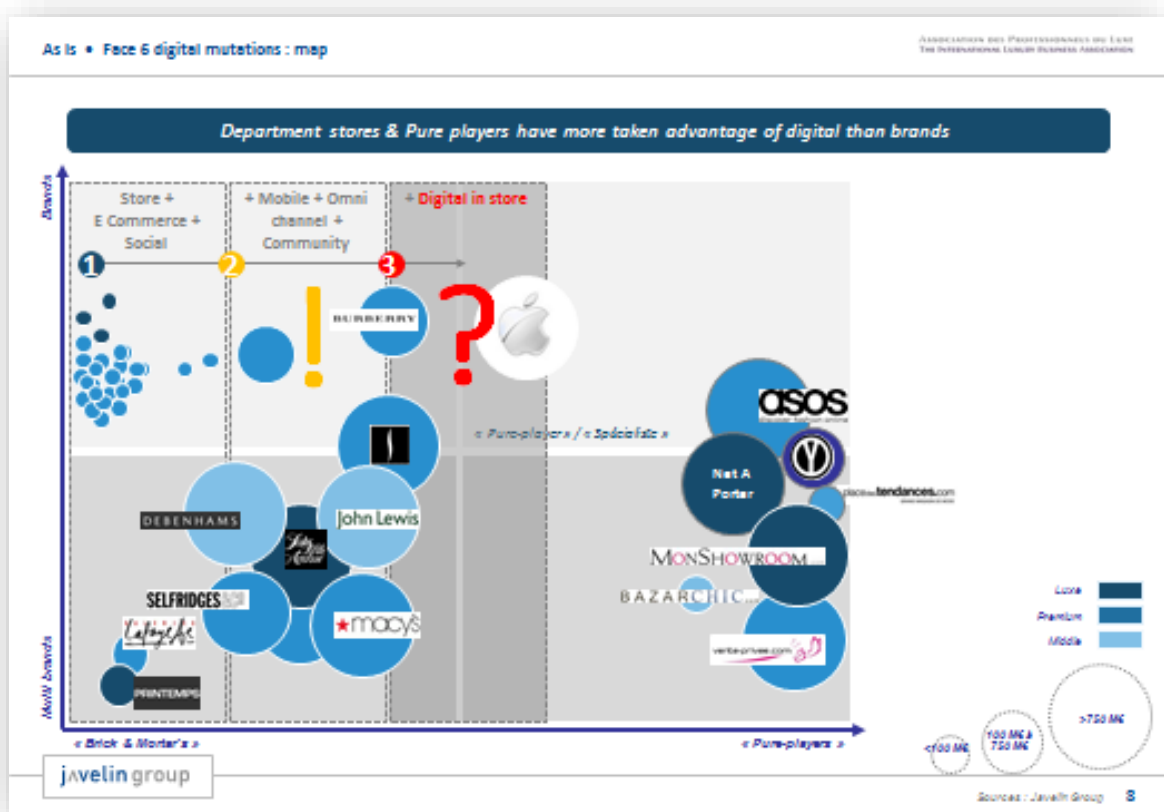
communication, de plus en plus de concurrents extérieurs au luxe s'imposent et font mieux que le luxe. Le problème est surtout lié au fait que le modèle de l'expérience client n'a pas changé dans le milieu du luxe, alors que les clients ont beaucoup changé leur comportement.

Les mutations de la distribution aujourd'hui impactent le secteur du luxe, et Philippe Nobile souligne notamment que :

- Aujourd'hui c'est le consommateur qui commande.
- Le e-commerce et/ou le m-commerce doivent être développés par les marques de luxe car ils deviennent incontournables.
- Si le digital est important pour le client, il faut lui proposer une expérience au point de vente dont le digital n'est pas absent.
- La prescription et la recherche se font sur le web, avec le développement de communautés qu'il est nécessaire d'appréhender.

Le digital est donc au cœur de tout ce qui se passe aujourd'hui.

Pour illustrer la question de la distribution aujourd'hui, Philippe Nobile commente le schéma suivant :



A droite se trouvent les « pure players ». En haut se trouvent les marques de luxe, et en bas les multi spécialistes (grands magasins et multimarques). La taille du cercle est proportionnelle au chiffre d'affaire. Plus la couleur du cercle est foncée, plus l'on se trouve sur un segment haut de

gamme. La bande grise plus soutenue au milieu indique la position des distributeurs/marques qui ont complètement intégré le digital dans leur stratégie (on voit le logo d'Apple présent dans cet espace). Le constat est frappant : très peu de marques de luxe sont avancées dans l'intégration du digital. Au contraire, plusieurs grands magasins (surtout américains) sont déjà très avancés, autrement dit, à cet égard, le paysage concurrentiel n'est pas en faveur des marques.

Si l'on reprend les mutations que subit la distribution, force est de constater que les marques n'ont pas répondu à toutes les questions. Puisqu'à présent le consommateur est clé, le modèle élitiste selon lequel le créateur impose sa création au client ne devrait-il pas être revu ? N'y a-t-il pas un déficit de prise en compte de l'opinion du client ?

Il est aussi nécessaire de poser la question du e-commerce : doit-on ou ne doit-on pas vendre sur le web ? Ce n'est pas une obligation, mais il faut répondre à cette question, qui n'a pas toujours été tranchée par certaines marques.

Il est aussi impératif d'identifier les différences entre le web et le mobile : chaque canal a une mission.

On ne peut plus ignorer le canal web dont la mission n'est pas qu'une mission de communication et l'expérience client doit à présent être omnicanal. Il reste que pour beaucoup de marques de luxe cette dimension n'est pas encore prise en compte ; or, les clients ne peuvent comprendre qu'une marque de luxe soit beaucoup moins performante qu'une marque de moindre qualité sur l'expérience qu'elle leur procure. Il leur reste donc beaucoup de sujets à traiter : créer et/ou identifier sa communauté, et apprendre à la gérer, optimiser les points de contact, faire circuler l'information entre les différents circuits (le web, les différents magasins dans le monde, le call center, etc...) ce qui pose la question fondamentale de savoir qui est en charge de l'expérience client pour la société/marque ?

Il y a donc une question structurelle à régler en ayant conscience de la concurrence horizontale des circuits de distribution tels que les grands magasins, ou DFS, qui s'installent aujourd'hui dans les centres villes et qui sont plus avancés que les marques sur ces questions, sachant qu'entre la prise d'une décision par une marque et la visibilité de cette décision pour les clients, il y a un temps de latence qui peut être de plusieurs mois, voire de plusieurs années.

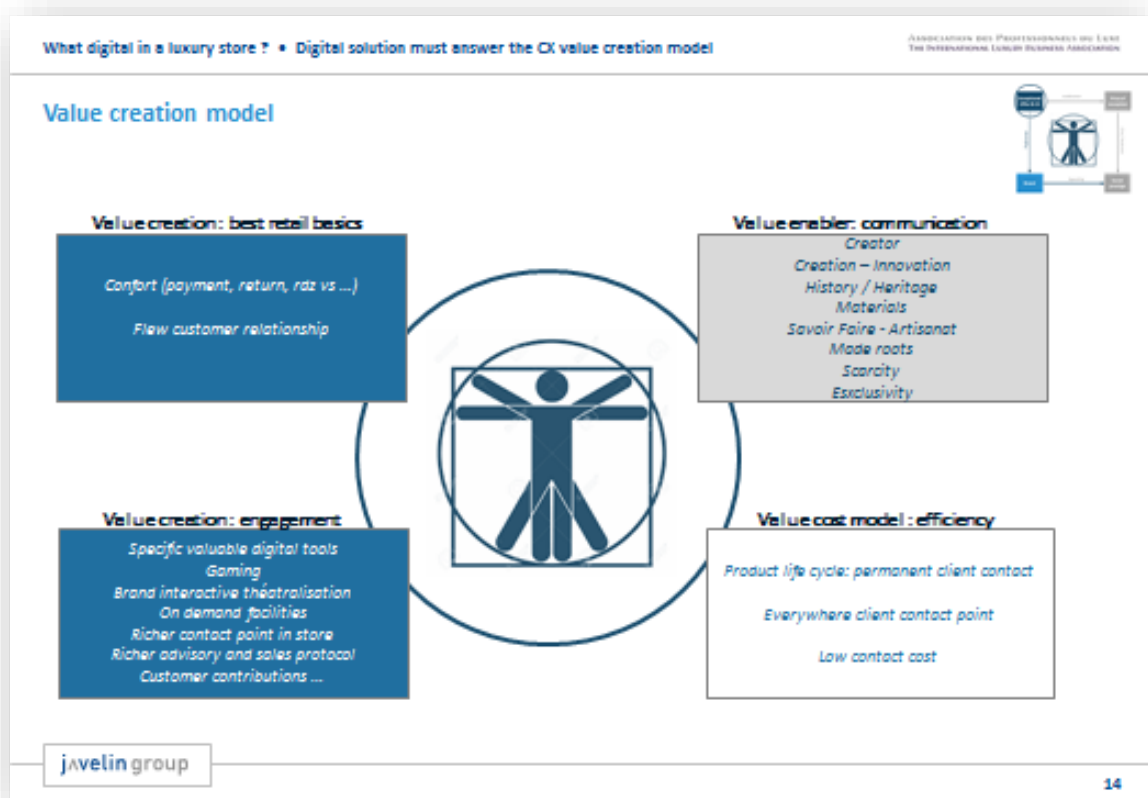
Intéressons-nous au modèle français du luxe. Le client attend de ces marques une offre et une expérience exceptionnelle, passant par différentes caractéristiques : création, innovation, travail d'histoire et d'héritage, matières premières nobles, savoir-faire... Ces caractéristiques justifient un prix exceptionnel d'une part, et viennent nourrir la réputation d'une marque d'autre part. Ainsi, l'achat de produits d'une marque dotée de ces caractéristiques apporte à l'acheteur du prestige social.

En quoi le digital peut-il intervenir dans ce modèle ? Il peut justement aider les marques à consolider ce modèle. Un premier exemple donné est la personnalisation : aujourd'hui des

marques comme Nike ou Converse proposent des services de personnalisation de leurs produits à leurs clients qui moyennant un prix premium (€ 700 pour une paire de Nike). Les clients peuvent obtenir un produit unique dans des délais assez courts et ces mêmes clients ne peuvent comprendre qu'une marque de luxe ne leur propose pas de service de personnalisation ou bien que ces services aient des délais importants. Le digital peut également être un support à la relation client, qui passe essentiellement par le mobile. Enfin le vendeur peut être équipé de « devices » digitaux qui vont être des auxiliaires précieux pour le conseil personnalisé au client.

Pourquoi faudrait-il obligatoirement du digital au point de vente ? D'abord parce que le client ne pourrait pas comprendre que le magasin soit déconnecté. En effet, son voyage au sein de la marque commence bien souvent en ligne, de même que le fait d'utiliser son mobile dans un magasin est très répandu, d'autant que les segments extérieurs au luxe apportent cette expérience digitale au client. Deuxièmement, il est nécessaire de traiter la discontinuité de l'expérience client : le magasin ne doit pas être une rupture dans l'expérience client, et c'est là que le digital va être important pour faire le lien. Enfin, il ne faut pas oublier que la majorité des ventes se fait en magasin, si l'expérience du client y est fluide et de bonne qualité, elle aura un impact direct sur le panier moyen et à plus long terme sur la fidélité du client.

Mais cela ne signifie pas pour autant qu'il faille amener du digital au point de vente n'importe comment. Philippe Nobile propose un modèle de création de valeur, s'appuyant sur 4 piliers :



- Les services de base (retail basics) à mettre à jour impérativement : confort, disponibilité des conseillers, passage en caisse facilité par des terminaux de paiement, délais d'attente réduits, amélioration de la relation client par le *tracking* (le client ne doit pas avoir à réexpliquer son problème s'il vient dans le cadre du SAV). On est ici dans de la dette, et, dans beaucoup de cas, les marques ont du retard dans ce domaine.
- L'engagement : ici on est dans le don. Il faut engager le client sur un projet, en faisant en sorte qu'il trouve dans ce magasin quelque chose qu'il ne trouvera pas ailleurs et lui proposer une expérience exceptionnelle pouvant prendre des formes diverses : du gaming, du fun, de l'interactivité, de la théâtralisation... Il ne s'agit pas de communication, mais de donner quelque chose de différent.
- La potentialisation de la valeur : les éléments qui permettent de communiquer les valeurs de la marque au point de vente (donc tous les éléments ayant trait au créateur, à l'innovation, à l'histoire de la marque,...) mis en scène grâce à la création architecturale éventuellement soutenue par le digital.
- Du côté des coûts, Philippe Nobile rappelle que le digital représente un investissement conséquent. Mais lorsqu'il est bien intégré au *retail*, il devient très intéressant.

Enfin, il résume ainsi sa présentation : un magasin, ce sont des vendeurs, des clients, un endroit et une offre.

En fonction de toutes les études dont elle dispose sur ses clients la marque doit fixer les objectifs de l'expérience client, car il ne faut pas réfléchir aux solutions sans avoir compris les attentes et les besoins de client.

Une fois les objectifs définis, on peut se demander pour chacun de ces éléments quelle place doit incomber au digital, en gardant à l'esprit que plus de la moitié de l'expérience client ne sera pas digitale. Cet aspect doit-il être plutôt digital ou non ? Dans quelle proportion ? Et surtout sous quel format ?

Il y a quatre axes à retenir : il faut prendre soin du client, partager avec son client, engager son client, et transformer ces dispositifs digitaux pour la fidélité client ou les ventes. A ces différents axes, peuvent répondre des dispositifs différents : plus événementiel avec de grands écrans ou liés au protocole de vente (tablettes ou mobiles), mais les deux pouvant être connectés, il est en effet intéressant que le vendeur qui accompagne le client puisse actionner de grands écrans pour lui montrer tel ou tel aspect du produit, et cela peut être une façon de capter l'attention d'autres clients,...

Chaque support, chaque canal, a un rôle différent et il faut bien comprendre que le digital ne résoudra pas les problèmes de l'expérience client ni ne se substituera pas aux vendeurs dont la formation reste un élément crucial de l'expérience.

Pour conclure, Philippe Nobile indique que bien évidemment l'irruption du digital au point de vente a complètement changé le travail des architectes, qui doivent être intégrés à la réflexion au moment de la définition des objectifs de l'expérience. Leur mission consiste ensuite à définir

comment enrichir l'expérience par le design et la faciliter par la conception du point de vente. On voit bien qu'il n'est plus possible de travailler en silo, que les équipes doivent travailler ensemble en amont au moment de la conception du point de vente, mais aussi en aval afin d'ajuster ce qui a besoin de l'être...

II – DIGITAL AU POINT DE VENTE – APPORTS ET BEST PRACTICES

Christophe Pradère – Fondateur et Président de BETC Design

Pour Christophe Pradère, le luxe est un secteur intéressant d'un point de vue stratégique car les marques de luxe ont généralement été des marques exemplaires sur le fond (elles se sont construites naturellement) et sur la forme (dans la maîtrise et la discipline de la marque). Cependant, lorsqu'elles ont commencé à devenir des marques de masse, la frontière avec les autres marques, telles que les marques dites « de mode » et les marques « premium », s'est brouillée. Aujourd'hui, c'est en s'intéressant à leur stratégie d'intégration du digital que l'on peut se rendre compte de leur retard face à ces nouveaux concurrents.

Le point de vue défendu par Christophe Pradère est surprenant : si l'on pourrait croire naturellement que la digitalisation conduit à une 'mécanisation' des relations, il prêche davantage pour l'idée que la digitalisation est une opportunité pour rendre les choses plus humaines. En effet, elle donne l'occasion à chacun de nous d'avoir une relation particulière avec la marque.

A- Les principaux apports du digital au point de vente

Christophe Pradère s'appuie sur différents exemples pour mettre en lumière les trois apports majeurs du digital :

Information Enrichie

Tout d'abord, le digital permet d'enrichir l'information in situ dans un point de vente : connaissance du produit, de la marque, de la catégorie à laquelle appartient la marque... Tout ceci permet de créer une sorte de « magazine dans le magasin ». Christophe Pradère montre l'exemple de Topshop (marque de prêt à porter féminin), qui a installé dans ses cabines d'essayage des miroirs avec une caméra et une database, qui permet de juger le look essayé, donner des conseils pour l'améliorer...

Nexus (marque de cosmétiques pour cheveux) a, elle, fait le choix d'installer des tables interactives permettant de donner des informations sur le profil capillaire du client, mais aussi de l'éduquer sur les questions générales relatives aux cheveux.

Connexion Elargie

La connexion de la marque avec ses clients se trouve élargie grâce au digital : les perspectives temporelles au point de vente se construisent à présent avant, pendant, et après l'achat. Le digital est là pour amener de la fluidité entre ces trois moments, mais aussi pour faire du magasin un espace partagé générateur de communautés.

Pour exemple, C&A, propose à ses clients en ligne de « *liker* » un article de sa collection, le nombre de « *likes* » étant comptabilisé sur le cintre portant cet article en magasin (C&A Fashion Like). Ou encore sa version C&A Fashion Lock : le vêtement ne sera disponible à la vente que s'il atteint un nombre de « *likes* » suffisant.

Espace Augmenté

Et enfin, Christophe Pradère parle d'« espace augmenté » : grâce au digital, le magasin est poussé hors des murs, l'espace est décloisonné. Un bon exemple dans ce domaine est celui de Nike. Grâce à l'application mobile Nike + Running, le client cumule des kilomètres en utilisant ses chaussures, kilomètres qui serviront de monnaie pour se payer certains produits une fois en magasin.

B- Exemples de stratégies de marques de luxe

Kenzo

Kenzo a utilisé le digital d'une manière remarquable avec sa vitrine « No Fish, No Nothing », installée rue Debelleye à Paris. Cette boutique n'est en réalité constituée que d'une vitrine d'une taille traditionnelle. L'écran de la vitrine invite à l'interaction et permet de s'informer sur le soutien de Kenzo à la Blue Marine Foundation, luttant contre la surpêche. C'est donc un magasin où l'on ne rentre pas : tout se passe sur la vitrine tactile, montrant à tous son engagement militant et à partir de laquelle on peut aussi acheter les produits présentés en vitrine.



Façonnable

Façonnable a également utilisé les vitrines tactiles, mais d'une façon différente (à Paris et à Nice). La marque a fait de la vitrine à la fois un espace pré-commercial et commercial, puisque l'on peut découvrir la collection de la marque mais aussi acheter ses produits (ce qui permet également de désengorger le magasin en période d'affluence). Au-delà de ces fonctionnalités, la vitrine a aussi un atout communication en générant un nouveau flux de clients : 12% des passants sont interpellés par cette vitrine. La vitrine n'est alors plus un espace d'exposition qui communique à sens unique, mais un point d'interactivité engageant la conversation avec le passant.



Roger&Gallet

Roger&Gallet a fait le choix d'utiliser le digital afin de désinhiber le testing. Dans son magasin de la rue Saint Honoré à Paris, la marque a installé une « boutique du bonheur », invitant à partager des moments avec ses clients : livre d'or, canevas pour les selfies, stands de confection de coffrets cadeaux... Tout est fait dans ce magasin pour à la fois augmenter l'accès à l'information, et faire de cet espace un endroit partagé que chacun pourra s'approprier.



Other Stories

Other Stories, dans la même rue, a adopté un positionnement très décalé : c'est moins un showroom privé qu'un back stage de défilé, aux airs de boutique éphémère. C'est en réalité un blog-boutique : un magasin-magazine type, organisé comme les pages d'une rubrique de mode. Le site de la marque, lui, est plus qu'un site web, c'est un agrégateur de contenu : chacun est invité à poster des looks qu'il aurait remarqué dans la rue (ou plus minoritairement son propre look), et ce sont ces looks qui vont inspirer les créateurs de la marque dans la confection de la nouvelle collection.



Sephora

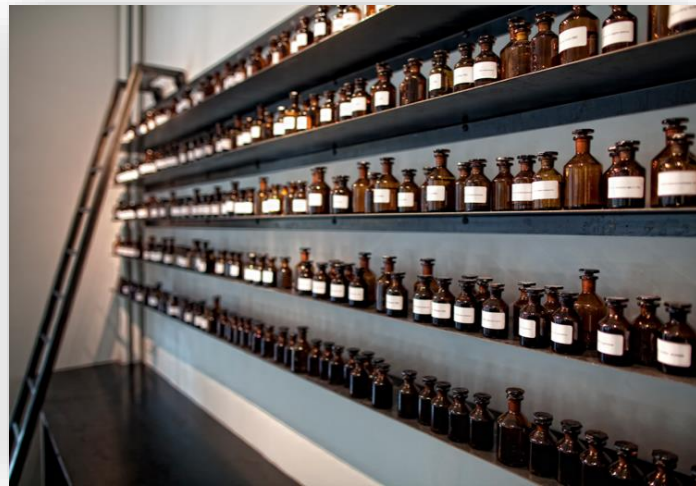
Sephora aux Etats-Unis a développé un système permettant d'identifier l'équivalent Pantone de la couleur de peau, et ensuite de faire son choix parmi des produits de toutes marques correspondant à cet équivalent Pantone.



C'est une stratégie qui avait été développée par la marque By Terry, qui proposait de créer son propre fond de teint, mais dans une approche sur mesure donc très coûteuse. Ici, on est dans une approche de masse, avec la capacité de demeurer très personnel puisque chacun peut trouver le fond de teint qui lui correspond personnellement.

Nose

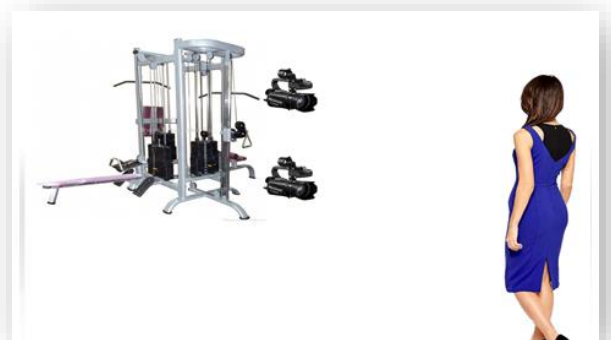
Nose (boutique multimarque de parfums de niche), a utilisé le digital d'une manière différente. Son site propose au consommateur de remplir en ligne son profil, indiquant ce qu'il aime en général (des questions très larges, non centrées sur les odeurs). La marque propose ensuite au client une recommandation d'échantillons, qu'il peut commander pour 10 euros. Si, après réception de ces échantillons, le client souhaite acheter l'un de ces parfums, les 10 euros sont déduits du prix d'achat. Nose propose ainsi un dialogue intéressant entre le off et le online.



III – TECHNOLOGIE ET CREATION DU POINT DE VENTE

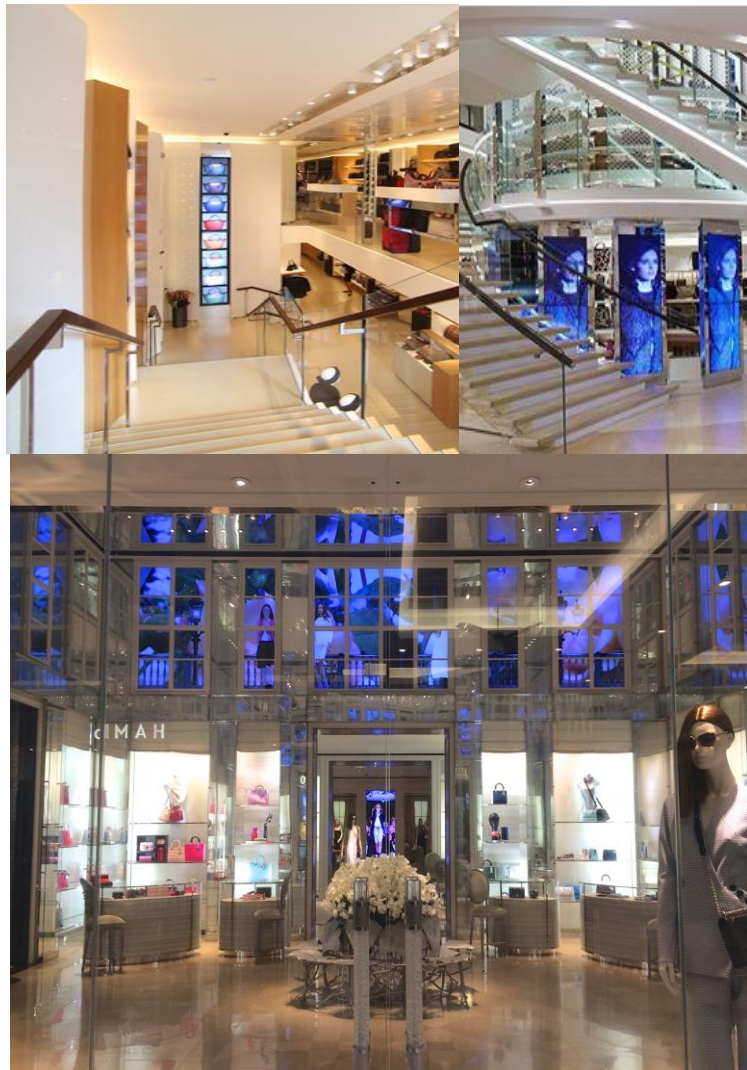
Eric Carlson - Architecte et Fondateur – CARBONDALE
Henri Danzin - Co-Fondateur - Oyez

Eric Carlson et Henri Danzin reviennent sur l'utilisation de dispositifs digitaux au point de vente, dans une perspective architecturale. Au départ, le digital au retail se limitait surtout à des écrans, en taille et en nombre variés. En 1997, la production d'écrans s'est industrialisée, et on a pu les disposer l'un au-dessus de l'autre afin de diffuser les images des défilés, ce qui était révolutionnaire à l'époque. Mais la qualité de l'image était plutôt mauvaise. Il a donc fallu inventer un système de caméras permettant de mieux capturer l'esprit du défilé et d'avoir une meilleure vue du produit.





Aujourd'hui, beaucoup de magasins utilisent des écrans, ce qui revient finalement à les rendre moins remarquables.



Dans ce contexte de mise en cause de l'écran, et avec les possibilités technologiques différentes il est possible aujourd'hui de proposer des dispositifs plus innovants et qui contribuent à la création d'une expérience client originale.

La démarche du créateur est donc de penser le digital différemment :

« ANY SUFFICIENTLY ADVANCED TECHNOLOGY IS INDISTINGUISHABLE FROM MAGIC »

Arthur C. Clarke.

BMW

Le premier exemple est le magasin BMW de l'avenue George V à Paris. Dans les publicités de BMW, il y avait une impression de mouvement de la voiture par le reflet du paysage qui défilait sur la carrosserie. Eric Carlson souhaitait reprendre cette idée de mouvement, associée à l'inspiration du design du vortex du musée BMW, pour aménager le nouveau brand store.

La concrétisation de cette idée a été conçue en collaboration avec Oyez, qui a proposé une technologie adaptée au briefing. Ici, on n'est pas dans l'événementiel mais dans une installation permanente, qui doit être facilement utilisable par le personnel, mais surtout qui doit être facilement adaptée et modifiée pour une occasion particulière. Ainsi par exemple, pour la Fête de la musique 2013, le lieu a été transformé en club, il est aussi utilisé fréquemment pour l'organisation de diners, ou comme lieu de lancement de nouveaux produits, permettant de créer des partenariats originaux avec d'autres marques.



Paspaley

Le deuxième exemple est celui de la marque australienne Paspaley, qui commercialise des perles. Pour mettre en valeur le produit, Eric Carlson a eu l'idée de proposer que la façade extérieure du magasin évoque les rangs de perles scintillant de façon dynamique.



Il a également proposé un concept de boîte à bijoux qui s'ouvre sur un écran sur lequel est exposée l'histoire de la famille à l'origine de la marque, avec une perle intégrée dans l'écran.



Mais surtout, grâce à des travaux du MIT utilisant des micro-aimants et une perle en acier, ils ont pu créer une installation avec une perle en lévitation. Un exemple qui illustre l'aspect magique qui peut être apporté par le digital au retail, tout en restant cohérent avec l'histoire de la marque et pertinent par rapport à la stratégie client.

En conclusion, Eric Carlson et Henri Danzin tiennent à insister sur le fait que les architectes et les spécialistes du digital doivent être impliqués dans le processus de réflexion dès le début, afin que le dispositif digital fonctionne, soit facilement utilisable et soit ainsi une réussite. Il est également important de travailler avec des personnes qui ont une compréhension du secteur du luxe et de ses particularités. Pour eux, les marques de luxe doivent être les leaders de cette innovation, car elles disposent d'un univers idéal pour déployer ces solutions.

QUESTIONS

La discussion revient sur le sujet du responsable de l'expérience client : qui doit l'être ? Philippe Nobile précise qu'effectivement le digital remet en question l'organisation en silo traditionnelle. Pour lui, le responsable de l'expérience client devrait sans doute être le directeur de la marque, mais il insiste surtout sur la mise en place d'une structure permettant d'évaluer l'expérience client. Henri Danzin rappelle que certains de ses clients ont revu l'organisation en silo au profit d'un poste de médiateur entre les problématiques IT et les services de communication, souvent appelé « head of digital ». Ce qui marche, pour lui, ce sont des équipes réduites, dépendant de la direction générale.

Une question est posée sur l'augmentation du chiffre d'affaire, en conséquence de l'installation de dispositifs digitaux au point de vente, au regard de l'exemple de BMW notamment. Henri Danzin répond que les objectifs fixés ont été dépassés dans ce cas. Cependant l'objectif n'était pas de vendre le maximum de voitures comme un showroom classique, mais plutôt d'inviter les gens à découvrir la marque, et à valoriser son image. Le succès de l'installation est surtout visible du fait que c'est devenu le point de concentration des activités de BMW en Europe. Philippe Nobile, qui travaille entre autres pour Audi, rejoint Henri Danzin : les résultats du concept store Audi de Piccadilly à Londres ont été extraordinaires, si bien qu'il va être étendu pour d'autres magasins.

La discussion se porte sur l'appropriation des outils par les personnels des magasins, et notamment sur le fait que le digital pose la question de savoir à qui 'appartient le client' et donc celle de l'« incentive ». Philippe Nobile commence par préciser que la formation est indispensable au digital (entre 60 et 90h par an). Mieux vaut s'abstenir si l'on n'est pas prêt à faire cet effort. Mais pour les marques de luxe cela ne devrait pas être difficile puisqu'elles ont l'habitude d'investir dans la formation. Pour Henri Danzin, l'envie est également importante : on utilise un objet si l'on identifie clairement l'intérêt, et qu'on a envie de l'utiliser. Pour les

installations digitales, c'est la même chose. La formation est nécessaire certes, mais il est important que le vendeur comprenne bien l'intérêt qu'il a à utiliser le dispositif, et qu'il prenne plaisir à l'utiliser. Catherine Jubin précise qu'effectivement cela doit conduire à revoir les dispositifs classiques de motivation des vendeurs, mais que ce n'est probablement pas un problème insurmontable. Encore une fois, il faut casser les silos.

Enfin, une question est posée sur la marque de luxe qui serait la plus exemplaire dans le domaine de l'intégration digitale au sein de ses magasins. Les intervenants répondent que si certaines sont effectivement plus avancées que d'autres, même les marques leaders dans ce domaine ont leurs points faibles et leurs points forts. Henri Danzin précise que mêmes les marques les plus avancées d'ailleurs, sont loin d'utiliser le digital à son potentiel maximum. Nous sommes à la préhistoire du digital et très loin d'avoir encore intégré toutes ses potentialités.